

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
ANDRÉIA ALBINO FERREIRA**

**IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
EM MICROEMPRESAS**

**CURITIBA
2017**

ANDRÉIA ALBINO FERREIRA

**IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
EM MICROEMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista do Curso de Pós Graduação em Gestão de Negócios, Departamento de Ciências Contábeis, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Professor: Dra. Mayla Cristina Costa

**CURITIBA
2017**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS, por me reservar tantas oportunidades, por não me deixar desistir e por ter me dado forças e determinação durante toda essa longa caminhada.

Ao meu sócio e marido Rafael Ferreira quem me apoiou e auxiliou no desenvolvimento do Estudo de Caso, aos meus pais e sogros que me apoiaram em todos os momentos, e compreenderam minha ausência.

A minha orientadora Dra. Mayla Cristina Costa, por me auxiliar, acompanhar, e passar feedback tempestivo.

Agradeço também a todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta, para a elaboração deste Trabalho.

RESUMO

A falta de conhecimento administrativo e gerencial é a causa de falência de grande parte das Microempresas brasileiras. O caminho mais seguro para ter sucesso na hora de abrir uma empresa é planejar o negócio e conhecer em detalhes no mercado em que vai atuar.

O objetivo maior do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que conduzirá a organização a obter um melhor desempenho e consequentemente um melhor resultado em suas ações.

Diante deste cenário busca-se neste trabalho realizar um estudo de caso a respeito do planejamento estratégico como ferramenta de gestão em uma microempresa localizada na cidade de Colombo/PR atuante no ramo de Serralheria e Desing de Produtos para Floricultura, tendo como foco a partir do momento da fundação da inclusão de ramo Desing de Produtos, pois o mesmo foi fundado aproximadamente 3 (três) anos após da Serralheria.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Análise SWOT; Microempresa; Ferramenta Estratégica.

ABSTRACT

The lack of administrative and managerial knowledge is the cause of bankruptcy of most Brazilian Microenterprises. The safest way to succeed when starting a business is to plan the business and know in detail the market in which it will operate.

The major goal of strategic planning is to develop strategies that will lead the organization to achieve better performance and consequently a better outcome in its actions.

Considering this scenario, this work seeks to carry out a case study regarding strategic planning as a management tool in a microenterprise located in the city of Colombo / PR, which is active in the branch of Locksmithing and Desing of Products for Floriculture, focusing on the moment of the founding of the inclusion of Desing de Productos branch, since it was founded approximately 3 (three) years after the Locksmithing.

Keywords: Strategic Planning; SWOT Analysis; Microenterprise; Strategic Tool.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Especificidades de Micro e Pequena Empresa.....	09
FIGURA 2 – Processo de Planejamento Estratégico.....	18
FIGURA 3 – Modelo Análise SWOT	24
FIGURA 4 – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – Empresa EFX Desing de Produtos Ltda	33

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Análise SWOT – Empresa EFX Desing de Produtos Ltda	35
---	----

LISTA DE SIGLAS

IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ME	– Microempresa
MPes	– Micro e Pequenas Empresas
PE	– Planejamento Estratégico
PIB	– Produto Interno Bruto
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de apoio as Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	2
1.3. OBJETIVOS	2
1.3.1. Objetivo Geral	2
1.3.2. Objetivo específico	2
1.4. JUSTIFICATIVA	3
1.5. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1. PLANEJAMENTO	5
2.2. ESTRATÉGIA	6
2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	6
2.4. MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	7
2.4.1 A importância das Micros e Pequenas Empresas	10
2.4.2 Características do Empreendedor	12
2.5. ORIGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.6. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS	16
2.7. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	16
2.8. PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.8.1. Visão	18
2.8.2. Missão	19
2.8.3. Análise do Ambiente Externo	20
2.8.4. Análise do Ambiente Interno.....	21
2.8.5. Análise SWOT.....	22
2.8.6. Formulação de Metas e Objetivos	24
2.8.7. Formulação de Estratégia	25
2.8.8. Implementação	27
2.8.9. Feedback e Controle	27
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1. ESTUDO DE CASO	31
4.2. COLETA DE DADOS	31

4.3. HISTÓRICO DA EMPRESA	32
4.4. DESENVOLVIMENTO	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	39
REFERÊNCIAS	41

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da utilização da ferramenta planejamento estratégico em Microempresa, visto que é uma ferramenta de gestão muito utilizada em grandes companhias, mas não muito utilizada em microempresas, ocasionando por muitas vezes a falência nos seus primeiros anos.

Com a utilização da ferramenta é possível planejar para obter melhor resultando, uma melhor visão da organização e auxiliar em tomada de decisão.

Apesar de o planejamento apresentar vantagens e desvantagens, planejar é importante, pois supera todos os problemas que podem surgir diante a trajetória da empresa, mesmo as empresas que fazem um mal planejamento conseguem melhores resultados do que empresas que não fazem nenhum tipo de planejamento. Para as empresas obterem sucesso é preciso ter feito planejamento, Megginson, Mosley & Junior (1998).

A mudança constante dos mercados, o acirramento da concorrência e a busca crescente por rentabilidade têm exigido das empresas mais planejamento. Com isso o presente trabalho foi desenvolvido para contribuição da importância do Planejamento Estratégico à empresa EFX Design e Produtos Ltda, operando do ramo de atividade Serralheria e Design de Produtos. Os proprietários tendo visto que o mercado está cada vez mais exigente optaram efetuar o Planejamento Estratégico em sua empresa através de etapas, considerando visão, missão, ambiente externo e interno, explorando seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e executar e acompanhar sua implementação, após, de extrema importância analisar os resultados obtidos e principalmente as modificações ocorridas em seu quadro, com isso ter como aprendizado os acertos e modificar os erros, pois hoje mais que conquistar mercados consumidores, faz-se necessário saber como mantê-los.

Partindo deste contexto apresenta-se como problema de pesquisa a seguinte questão: **“O Planejamento Estratégico é uma ferramenta importante a ser utilizada na gestão de Microempresas?”**

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Os empresários de microempresas pecam por muitas vezes por não ter o hábito e conhecimento de planejar, com isso não contam uma visão da organização à curto e longo prazo.

A pergunta de pesquisa para a realização deste estudo foi formulado a partir da seguinte questão: **O Planejamento Estratégico é uma ferramenta importante a ser utilizada na gestão de Microempresas?**

1.3. OBJETIVOS

Neste tópico desenvolve-se o objetivo geral e objetivos específicos que nortearão o desenvolvimento desta pesquisa.

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é demonstrar a importância da utilização da ferramenta Planejamento Estratégico nas microempresas.

1.3.2. Objetivo específico

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, serão desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- Mapear trabalhos que abordem a Importância do Planejamento Estratégico;
- Verificar as etapas do Planejamento Estratégico;
- Demonstrar a importância do Planejamento Estratégico por meio de Estudo de Caso de Micro Empresa que utilizou o Planejamento Estratégico.

1.4. JUSTIFICATIVA

A falta de uso de ferramenta de auxílio nas empresas (Planejamento Estratégico) é visto como uma das principais causas de resultados negativos e até mesmo falências das novas empresas.

Há muito tempo o planejamento estratégico deixou de ser um diferencial e sim uma necessidade, independente do ramo de atividade. Para que a ferramenta funcione com êxito faz-se necessário o empreendedor conhecer o ambiente interno e externo da organização, trazendo resultados de sucesso, oportunidade, satisfação do cliente e parceiros.

A finalidade da empresa utilizar a ferramenta é de orientar e traçar rumo a ser seguido, resultando em alcance de objetivos, estabelecer metas e bons resultados.

As empresas devem adotar o planejamento estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência (on-line; SEBRAE).

Com isso o intuito deste trabalho é mostrar a importância de o empreendedor utilizar a ferramenta Planejamento Estratégico em Microempresas.

1.5. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Além desta Introdução, o presente trabalho está estruturado em mais quatro seções. A segunda seção trata da Referencial Teórico, onde se segrega a área de planejamento e os principais conceitos que abrangem a área. A seguir, na terceira seção são abordados os procedimentos metodológicos para a realização da presente pesquisa e na quarta seção será apresentado e analisado o estudo de caso realizado na Empresa EFX Design de Produtos Ltda que utilizou o Planejamento Estratégico. Por fim, apresentam-se as considerações finais e recomendações para futuras pesquisas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo gerencial que estabelece o direcionamento a ser seguido pela empresa, com o objetivo de obter uma melhor relação entre a empresa e seu ambiente. Para que o mesmo alcance seu resultado deve-se desenvolver, implementar, controlar, e acompanhar, com isso poderá se concretizar, corrigir erros, saber quando agir, aproveitar oportunidades. Pois hoje com a grande competitividade de mercado e tecnologia cada dia mais avançada, as empresas necessitam estar preparadas, para isso é necessário utilizar ferramentas como auxílio.

Para Castor (2006), Planejamento estratégico é o processo organizacional e gerencial mediante o qual uma empresa, a partir do pensamento estratégico, articula seus recursos para alcançar seus objetivos globais que permitam enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externo. Em outras palavras, o planejamento estratégico é uma resposta aos problemas ou situações estratégicas enfrentadas pela empresa.

Na visão de Oliveira (1998), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando ainda a capacitação da organização para este processo de adequação.

O planejamento estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, onde leitura deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado. (on-line; SEBRAE)

Diante deste cenário conclui-se que o planejamento estratégico é necessário a uma organização. Sendo bem planejado com intuito de se preservar riscos e fracassos a seus projetos.

2.1. PLANEJAMENTO

Para Rezende (2008), planejar é sinônimo de objetivar, pensar, sonhar, desejar, desenhar etc. Para tanto, essas questões também podem ser adaptadas para a vida pessoal, familiar e profissional. É comum ouvir dizer que a necessidade de pensar estrategicamente é das grandes organizações, porque as pequenas, mais empreendedoras, poderiam buscar outras rotas de crescimento. Isto na prática não é verdade, os pequenos negócios não podem contar com a inércia do mercado para sobreviver porque ao contrário dos grandes, não chegam ao sucesso pela força bruta, com investimentos pesados e uma inesgotável fonte de recursos. Assim, este estudo é uma exposição exploratória e reflexiva da relação.

Planejamento entendesse de um delineamento de informações arrecadadas para processar um esperado cenário a ser alcançado. Os empreendedores devem atentar ao levantamento de dados a ser implementado, pois dependendo da informação levantada e considerada pode conduzir a conclusões indesejadas.

De acordo com Chiavenato (2007), O planejamento é o plano de ação da organização, ele é criado pelo nível estratégico da empresa, também chamado de alta cúpula administrativa das organizações e serve para orientar as atividades de curto, médio e longo prazo.

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites", Stoner e Freeman (1999).

Para os autores Planejamento é um método utilizado para prevenção tanto antes e após o funcionamento da empresa, com esta antecipação de dados o mesmo consegue prevenir e encontrar alternativas para não passar por futuros problemas.

Mintzberg (2001), afirma que: "O planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tomando o primeiro passo que leva finalmente à implementação".

2.2. ESTRATÉGIA

Na percepção de Wright (2000), “estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”.

Para Montana & Charnov (1999), estratégia é "determinar as oportunidades, as capacidades, os valores e as obrigações e então compará-los em busca da missão da organização".

Estratégia consiste em ser a procura de uma forma eficaz para atingir um objetivo, pode ser um processo detalhado, organizado e criterioso.

A formação da estratégia depende muito da estrutura da organização, sua atividade e o tipo de mercado em que ela atua, não existe uma fórmula que defina a organização de maneira universal, podendo utilizar para qualquer empresa com sucesso, por isso cabe ao administrador criar sua estratégia de acordo com a cultura, filosofia e estrutura da empresa, adaptando-a da melhor forma, para interagir com o ambiente externo, e conseguir alcançar seus objetivos, Mintzberg (2004).

Entende-se que a estratégia é desenvolvida pela missão organizacional, pela visão do futuro e dos objetivos principais que a organização deseja obter, e isso depende de cada estrutura organizacional. O integrante racional, capacitado e inteligente da estratégia organizacional, é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Almeida (2001), o “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.

Planejamento estratégico é o processo organizacional e gerencial mediante o qual uma empresa, a partir do pensamento estratégico, articula seus recursos para alcançar seus objetivos globais que permitam enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externo. Em outras palavras, o planejamento estratégico é uma resposta aos

problemas ou situações estratégicas enfrentadas pela empresa. (Castor, 2006).

De acordo com Serra (2004) "O planejamento é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais".

Desta forma entendesse que Planejamento Estratégico é considerado como o principal documento para consolidação dos objetivos e metas das organizações de uma forma geral. O mesmo pode ser descrito como um processo administrativo que trilha a direção a ser seguida na busca pela otimização dos recursos no modelo do negócio.

O Planejamento estratégico de uma organização é elaborado para que não aja surpresas no futuro, tendo como objetivo obter vantagem competitiva, maior valor econômico, resultando em sucesso. Segundo Serra (2004), a fonte da estratégia é a criatividade; por isso, pode ser da autoria de qualquer um, e não necessariamente, de um executivo ou de uma determinada equipe. A criatividade acontece a qualquer época, bastando que algum evento externo ou interno a motive. Já o planejamento deve ser feito com método, precisa seguir um roteiro, que pode ser comum para várias empresas e é executado com determinada frequência, em períodos específicos.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada, Oliveira (2004).

Com isso analisamos que o planejamento estratégico deve ir além do desenvolvimento de um plano, este plano deve ser implementado e controlado, só então o planejamento estratégico atingirá algum resultado.

2.4. MICRO E PEQUENA EMPRESA

A intenção de ter seu próprio negócio é a motivação para abertura de Micro e Pequena Empresa, podendo ser Prestadora de Serviço, Indústria e Revenda.

“A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte foi instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. Foi concebida com ampla participação da sociedade civil, entidades empresariais, Poder Legislativo e Poder Executivo e já atravessou quatro rodadas de alteração, sempre com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia (SEBRAE).

Conforme Tavares (2008) existem algumas restrições básicas impostas no Brasil para que uma empresa possa ser classificada como micro ou pequena e, conseqüentemente, fazer uso de determinados benefícios oferecidos a elas, como, por exemplo, a opção pelo Super Simples. Assim, a definição que tem sido mais adotada para as MPEs é aquela constante na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas de 2006 que determina serem aquelas que têm um faturamento de, no máximo, R\$ 360 mil anual. No caso das pequenas empresas, elas devem faturar de R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões por ano.

Consta no SEBRAE que “Os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. Os dados inéditos são revelados pelo presidente do Sebrae, Luiz Barretto. Em 1985, o IBGE calculou em 21% a participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro. Como não havia uma atualização desse indicador desde então, o Sebrae contratou a Fundação Getúlio Vargas para avaliar a evolução das micro e pequenas empresas na economia brasileira, com a mesma metodologia utilizada anteriormente. Em 2001, o percentual cresceu para 23,2% e, em 2011, atingiu 27%. As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.(SEBRAE)

- 27% do PIB
- 52% dos empregos com carteira assinada

- 40% dos salários pagos
- 8,9 milhões de micro e pequenas empresas

Para Palermo (2002), o crescimento e a sobrevivência de uma empresa depende dentre outros fatores do desenvolvimento de uma gestão eficaz e pró-ativa. Neste sentido a gestão deve estar voltada não somente a responder as mudanças de mercado, mas também a oferecer ao mercado um diferencial. Para o autor, este diferencial pode ser um preço, qualidade, inovação, agilidade, flexibilidade, atenção as pessoas e a sociedade. Já para Paiva (2002), o que se observa é que o emprego que se reduz na indústria de transformação vai sendo direcionado para os outros setores de atividade com presença marcante de empresas de pequeno porte. Como consequência, gestões no sentido de viabilizar as pequenas unidades de produção inseridas tanto no processo de reestruturação produtiva em curso quanto nos setores mais tradicionais, bem como no sentido de incentivar seu crescimento têm que ser parte essencial de qualquer política de geração de emprego e renda atualmente.

As características das MPE brasileiras também foram fonte de estudo de Leone (1999). Para a autora, existem três tipos de especificidades que caracterizam as MPE: organizacionais, decisoriais e individuais.

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisoriais	Especificidades Individuais
pobreza de recursos; gestão centralizadora; situação extra-organizacional incontrolável; fraca maturidade organizacional; fraqueza das partes no mercado; estrutura simples e leve; ausência de planejamento; fraca especialização; estratégia intuitiva; sistema de informações simples.	tomada de decisão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo; inexistência de dados quantitativos; alto grau de autonomia decisória; racionalidade econômica, política e familiar.	onipotência do proprietário/dirigente; identidade entre pessoa física e jurídica; dependência perante certos funcionários; influência pessoal do proprietário / dirigente; simbiose entre patrimônio social e pessoal; propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados.

Figura 1: Especificidades de Micro e Pequena Empresa

Fonte: Leone (1999)

A partir desses três aspectos pode-se construir uma imagem mais clara da caracterização de MPE brasileira:

- gestão informal: congruência de patrimônio pessoal e empresarial compromete a avaliação de desempenho, formulação de estratégias e análise detalhada da situação financeira da empresa. Além disso, o alto grau de centralização na figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma. A presença de um número relativamente significativo de funcionários com laços familiares também dificulta a capacidade de racionalização de cargos, funções, salários e responsabilidades podendo até interferir nos comandos hierárquicos das empresas;
- baixa qualidade gerencial pode ser apontada como um desdobramento da gestão informal. Preservando uma gestão organizacional informal são mínimas as chances de se obter uma qualidade gerencial razoável. Essa falta de qualidade se reflete na ausência de informações sobre processos, controles; desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos. Outras dificuldades também podem ser incluídas neste item como contratação simplista de mão-de-obra, processo de terceirização pobre e desenvolvimento de inovações tecnológicas problemático.
- escassez de recursos demonstra uma diferença das MPE brasileiras e MPE de países desenvolvidos. Mesmo com um certo grau de baixa qualidade gerencial e gestão informal, as MPE nestes países gozam de financiamentos e crédito sem restrições apertadas. As MPE brasileiras são escassas em recursos e têm dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como privados. Aliado a isso, há alta sonegação de impostos e tributos comerciais.

2.4.1 A importância das Micros e Pequenas Empresas

Como já citado, os pequenos negócios são fundamental para fomentar o desenvolvimento e contribuir com o avanço do país. Com isso, para Souza (1995), além de relevância socioeconômica, as pequenas empresa oferecem contribuições em todos os campos, merecendo destaque:

- Estímulo a livre iniciativa e à capacidade empreendedora;
 - Relação capital/trabalho mais harmoniosa;
 - Possível contribuição para geração de novos empregos, e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento das pequenas empresas já existentes ou pelo surgimento de novas;
 - Efeito de amortecedor de impactos do desemprego;
 - Efeito amortecedor das consequências das flutuações na atividade econômica;
 - Manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
 - Contribuição para descentralização das atividades econômica, em especial na função de complementação as grandes empresas;
 - Potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas de produto e processo;
- (Souza, 1995, apud Marolli 2011, pg 26).

Segundo o World Bank (on-line), as empresas de pequeno porte apresentam, no mínimo, três contribuições para a economia. A primeira contribuição é o seu impacto no mercado de trabalho expresso pela geração de novas vagas de emprego e, por esse motivo, contribui, automaticamente, com a redução da pobreza. A segunda contribuição refere-se ao fato de que elas são fontes inesgotáveis de atividades e inovação, o que colabora no desenvolvimento do talento empreendedor. E a terceira, por dar impulso e incentivo à economia pela abertura de novos empreendimentos e introdução de novas atividades.

A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem estar da população. Assim, a terminologia empreendedorismo é utilizada para identificar pessoas que têm uma visão e transformam o ambiente em que atuam. De acordo com Dolabela (1999):

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução de entrepreneurship e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividade, seu universo de atuação e é antes de tudo, aquele que se dedica à geração de riquezas em diferentes níveis de conhecimento, inovando e transformando conhecimento em produtos ou serviços em diferentes áreas (Dolabela, 1999, apud Duarte, 2013, pg 17).

Neto e Sales (2004) afirmam que o empreendedorismo se dá como sendo uma das bases fundamentais para o processo de criação de riquezas e, acima de tudo, crescimento econômico. Ressaltam que Schumpeter procurava uma resposta que

promovesse mudanças de melhorias tanto econômicas quanto sociais. Os autores definem o empreendedorismo, da seguinte forma:

É um processo dinâmico de criação de riqueza incremental. A riqueza é criada por indivíduos que assumem maiores riscos em termos ativos, tempo e perspectivas de carreira, para produzirem bens ou serviços através dos recursos que lhe são disponibilizados (Neto e Sales, 2004).

Com isso, é notório que o progresso não para, a mudança é constante, o sucesso aparece apenas para aqueles que embarcam em um processo de aprimoramento contínuo, e para se manter no mercado, é preciso ter espírito empreendedor. Portanto, é necessário ter empreendedores criativos, por meio da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços.

2.4.2 Características do Empreendedor

Para abrir micros e pequenas empresas os empreendedores enfrentam diversos desafios: investimentos iniciais, ponto comercial, atender á demanda e ainda realizar gestão financeira, gestão de RH, inovação, vantagem competitiva e etc.

Para empreender com eficácia e assegurar o sucesso do negócio, Luecke (2007) afirma que é preciso que o empreendedor, alie análise, planejamento estratégico, capacidade de implementação e controle para o seu negócio. Segundo o autor, são estes os elementos fundamentais para o êxito de empreendimentos inovadores.

Nesse sentido, ao se iniciar um novo negócio, Luecke (2007) salienta que o empreendedor deve ter consciência que isso envolve considerável risco e esforço para que seja superado o desafio da criação de algo novo. Contudo, ao decidir por desenvolver uma nova empresa, o empreendedor assume a responsabilidade e os riscos pelo desenvolvimento e sobrevivência da criação, além de lidar com novos desafios, passar também a fazer parte da economia local e nacional.

Para Gerber (1992), o empreendedor é o visionário dentro de cada ser, o catalisador das mudanças e diante disso:

O empreendedor vive no futuro, nunca no passado, raramente no presente.
É mais feliz quando livre para construir imagens de “e se” e de “e

quando”. O empreendedor é a personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia (Gerber, 1992, apud Duarte, 2013,pg 20).

Outro ponto que os autores citam ser importante é que para se obter sucesso nas vendas, o empresário deve ter bom conhecimento no mercado, que pode ser traduzido em alguns aspectos fundamentais da condução do negócio, como por exemplo conhecer o cliente potencial e quais produtos eles procuram, avaliar e procurar as melhores fontes para aquisição de bens para a formação do estoque da empresa, entre outros. Ademais, o empresário deve ter conhecimento sobre a melhor forma de colocar os produtos a venda, envolvendo diversos quesitos, como a definição de preços de comercialização compatíveis com o perfil do mercado, estratégias de promoções das mercadorias e serviços, marketing, etc.

Para Elias (2001), a realidade trouxe o espírito empreendedor o qual, deve apresentar algumas características básicas para o sucesso dos negócios. Estas características são, para o autor, as necessidades, o conhecimento, as habilidades e os valores:

a) Estabelecer metas: estas devem ser bem definidas e mensuráveis e que sejam capazes de se estabelecer algo que seja possível e satisfatório.

b) Informações: É preciso que o empreendedor busque informações de clientes e fornecedores, além de seus concorrentes a fim de que seja realizado um estudo eficaz na busca pelo atendimento adequado ao mercado.

c) Planejamento: É a divisão das tarefas e com os prazos bem definidos, realizando revisões periódicas e levantamento dos resultados alcançados.

d) Oportunidades e iniciativa: O empreendedor deve fazer coisas mesmo antes do solicitado, promovendo a expansão de seus negócios de modo a aproveitar as oportunidades que aparecerem.

e) Qualidade e eficácia: É a forma do empreendedor encontrar maneiras de fazer melhor e mais rápido as coisas, satisfazendo os padrões de excelência, assegurando que ao término do trabalho atendeu às exigências da qualidade.

f) Saber calcular os riscos: É o modo de como o empreendedor avalia as alternativas e calcula os riscos, procurando reduzir os riscos, melhorando os resultados.

g) Persistência: Repetir ou mudar de estratégia sempre que for necessário, assim poderá superar os obstáculos assumindo as responsabilidades pessoais, atingindo as metas e objetivos da organização.

h) Comprometimento: Ser responsável com as obrigações e a busca por alcançar as metas e objetivos traçados, mantendo os clientes satisfeitos.

i) Rede de contatos: Saber manter uma rede de contatos, bem como saber influenciá-los.

j) Autoconfiança: Busca pela autonomia mantendo o próprio ponto de vista frente aos resultados, mesmo que estes sejam desanimadores.(Elias, 2011, apud DUARTE, 2013, pg. 22);

Portanto, para que uma ação seja empreendedora, é necessário que haja quatro fatores considerados fundamentais. Dolabela (1999) afirma ser a visão, energia, liderança e relações. Além disso, o autor ainda destaca como uma das principais características do empreendedor, as relações, pois, a partir destas, ele poderá obter conhecimentos importantes dentro de uma estrutura de mercado.

2.5. ORIGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A história do Planejamento estratégico começa com o modelo militar, mais precisamente com as guerras (suas origens, concepções, dinamismo, etc.). Uma definição de estratégia militar nos diz: “Estratégia é a ciência do planejamento e direção em larga escala de operações militares, ou manobra de forças para adquirir a posição mais vantajosa para combater o inimigo”, Guralnik (1986).

A história da civilização mostra que a necessidade de planejar não é um privilégio do homem moderno. Desde a antiguidade, observa-se que os povos e seus líderes

utilizavam-se de práticas de planejamento, mesmo que não existisse ainda clareza sobre seu devido significado.

Na realidade o modelo militar por si só não implementa a ideia de estratégia. O modelo militar é uma estrutura para sustentar a estratégia. A ideia de estratégia surge dos chamados “jogos de guerras” (wargames). São os jogos de guerra que nos trazem os conceitos de tática, exercícios, modelagem e simulações. Os jogos de guerra são os vários insides de uma representação abstrata de combate. Mas ainda existe um motivo pelo qual se desenvolveu o conceito de jogos de guerra, e que estão ligados as raízes do cotidiano da humanidade: O CONFLITO. O militarismo sempre foi uma questão ligada à natureza humana: o conflito. Os primeiros indícios da história já provam que o homem sempre viveu em torno de disputas, competições, guerras, etc. Os motivos são vários (terras, poder, etc.), mas o conflito sempre é uma constante na história do homem. (online, STRATEGIA).

O homem desde os mais remotos tempos percebeu a necessidade de se preparar para enfrentar as diferentes situações e adversidades, descobriu que pensar primeiro antes de agir aumentava suas chances de obter êxito e de aproveitar melhor os recursos disponíveis.

Para José Faria (1994), O planejamento é tão antigo quanto à história. A construção das pirâmides egípcias não se concretizou sem que tivesse sido elaborado complicados planos e projetos, e sem que administradores tivessem se preocupado com a alimentação de milhares de trabalhadores, escravos e soldados assim como planejado o transporte dos enormes blocos de granito originários de local, na região sul do Egito. Planos e projetos também disciplinaram outras construções importantes, a exemplo dos aquedutos construídos pelos romanos, os canais de irrigação da Mesopotâmia, os centros e fortificações das cidades antigas, templos astecas, pirâmides maias, palácios indianos etc. Não obstante e com raríssima exceção, o planejamento, tal qual hoje o conhecemos, era quase que exclusivamente usado como arma de guerra e o qual se denominava “estratégia” ou “arte dos generais”.

Com isso, a definição de Estratégia aplicada nos processos empresariais foi transformada, um elemento permanece como chave: é dirigida para obter vantagens competitivas, pode-se considerar que o mercado não passa de um grande jogo havendo suas competições.

2.6. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

Diante a estrutura empresarial, competitividade, avanço da tecnologia, várias empresa adotaram o Planejamento Estratégico como sua principal ferramenta para gerir suas ações e precauções consequentemente encontrando oportunidades para o futuro da empresa, pois dificilmente uma empresa permanecerá competitiva no mercado se não houver planejamento.

Para Chiavenato & Sapiro (2003), acompanhar a acentuada mutação que ocorre constantemente nos mercados é mais fácil do que entender e tomar decisões em função dessas mudanças. De fato, a velocidade das mudanças aumenta e ocorre numa escala sem precedentes. O mundo assiste ao ritmo alucinante dos acontecimentos, que estão impactando as pessoas, as sociedades e a maneira de fazer negócios.

Por muitas vezes as empresas fixam a ideia somente em buscar o lucro, que elas próprias fundam esquecendo ou deixando de lado fatores importantíssimos. Se a empresa está buscando lucros, sobrevivência, retorno sobre investimento, metas de crescimento ou participação de mercado, isso deve estar bem definido em qualquer negócio. A importância do planejamento recai sobre um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização.

Para Drucker (1987) “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”, com isso conclui-se que são esses questionamentos básicos para a elaboração e implementação da ferramenta.

2.7. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Ter definido o negócio da empresa aumenta a possibilidade da mesma aproveitar oportunidades atuais e futuras, ao mesmo tempo reduzir a probabilidade de restrições e ameaças, podendo, a partir delas, prever boa parte dos riscos e situações operacionais adversas através da utilização de métodos e ferramentas que melhor condizem com a situação apresentada.

Segundo Asforth e Mael (1996), a identidade organizacional é o julgamento dos indivíduos sobre os aspectos distintos, centrais e duradouros da organização. Os

aspectos centrais, segundo os autores, estão ligados ao sistema de crenças, valores e normas da empresa; os aspectos distintos estão relacionados à exclusividade da organização, referência para garantir a identificação organizacional e definir as fronteiras da organização. O último elemento, o duradouro, é o que garante a continuidade da empresa e a sua constante transformação. Para os autores, a identidade é socialmente construída no âmbito organizacional, em torno das percepções dos indivíduos sobre a essência ou a “alma” da organização.

Sua identidade é definida com a concretização da visão, missão, e valores, que estará sendo contextualizada dentro do Processo do Planejamento Estratégico.

2.8. PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Bethlem (1998), o processo é o “como” fazer a elaboração e o desenvolvimento de um plano, incluindo as atividades de formação do grupo de elaboração do plano estratégico e as atividades utilizadas para desenvolver o conteúdo do plano.

De acordo com Oliveira (1999), o processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final (...), o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado este aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descréditos efetivos para a implantação.

Para que a organização tenha sustentabilidade, e auxílio na tomada de decisão, o Planejamento Estratégico é realizado por algumas etapas, sendo:

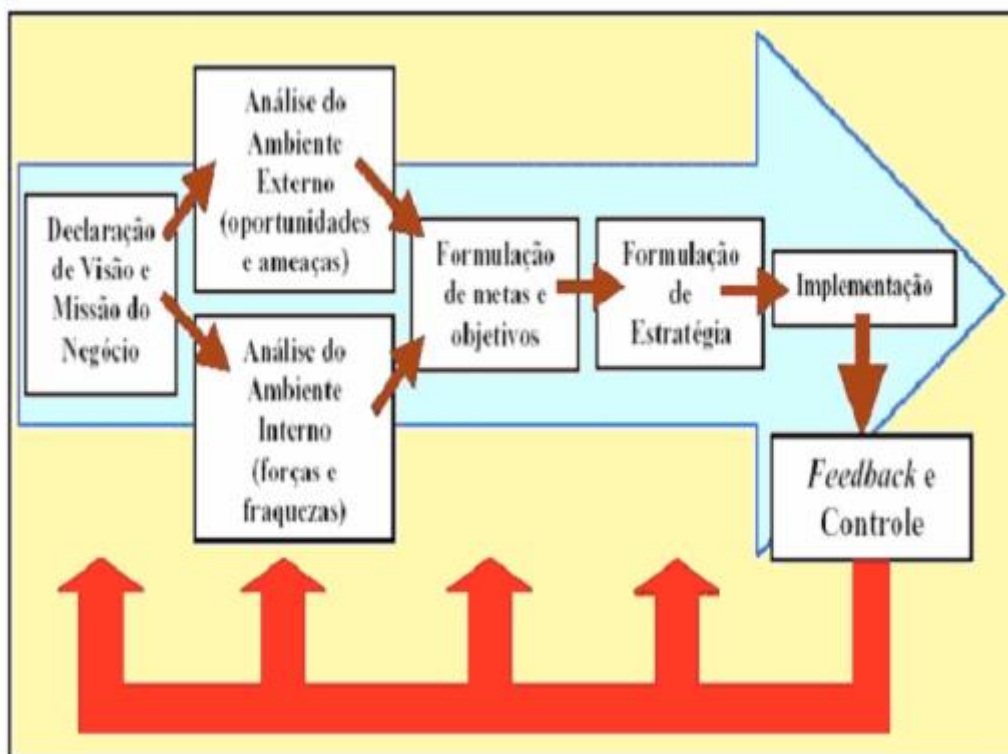


Figura 2: Processo de Planejamento Estratégico.

Fonte: Kotler, 1999.

2.8.1. Visão

Visão pode fornecer um mapa da direção futura e gerar entusiasmo por esta direção.

De acordo com os autores Chiavenato & Sapiro (2003) a elaboração da visão é um processo carregado de emoção, pois o que se procura reconhecer é o propósito de ser da organização.

Padoveze (2003) interpreta visão como “uma ou duas frases que anunciam onde a empresa quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que se deseja para ela”.

Na concepção de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), “para que a visão funcione como um desafio estratégico é necessário considerar as seguintes características ao definir a visão da empresa: ela deve estar focada no futuro, ser ágil, modificar diante de novos desafios”.

Peter Senge, Kaplan e Norton (1997) explicam que declarações de missão apesar de encantadoras não são suficientes. Pois líderes possuem objetivos e metas pessoais

que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de sensibilizar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão singular em visão partilhada.

Oliveira (2002), diz que visão “é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Diante das considerações dos autores, visão consiste em apresentar onde quer que a organização chegue e o que quer que ela seja, através de cenários e objetivos a serem buscados e desenvolvidos pela empresa, considerando as atuais tendências e influências em curto, médio e longo prazo. Caso aja falha nesta elaboração pode ocasionar uma falta de harmonia entre o que se espera com o que se pratica.

2.8.2. Missão

Para Barney e Hesterl (2008) "o processo de administração estratégica começa quando uma empresa define sua missão. A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo, quanto o que quer evitar neste interim”.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) “missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e existir”. O mesmo complementa que missão utiliza os seguintes aspectos como premissa:

- Qual a razão de ser de uma organização;
- Qual é o papel da organização perante a sociedade;
- Qual é a natureza do negócio desta organização;
- Quais os tipos de atividades em que a organização deve realmente focar seus esforços no futuro;

Já para Tavares (2000), é necessário responder os seguintes questionamentos:

- Quem é e onde encontrar o cliente?
- Quem são os possíveis clientes?

- Como fidelizar os clientes já existentes e como conquistar os demais?
- O que o cliente costuma consumir?
- Como criar vantagem em relação a concorrência?

Oliveira (2006), afirma que a missão organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente ela estabelece o que a empresa faz, dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe.

A partir do momento que a empresa estabelece sua Identidade Organizacional, a missão vem com abordagem permitindo que as organizações ampliem seu cenário e suas operações trazendo sustentabilidade, fazendo com que foque em suas competências fundamentais.

A missão deve ser desenvolvida e formalizada após ampla discussão em todos os níveis da organização. Fazendo-se que todos os envolvidos tenham a mesma percepção do significado e devendo ser seguida.

2.8.3. Análise do Ambiente Externo

Na análise de Ambiente Externo, são determinadas as oportunidades e ameaças. A necessidade de analisá-lo continuamente se deve ao fato de ser complexo instável e competitivo.

Oliveira (2001), explica que nesta fase verificam-se as ameaças e oportunidades que cercam a organização e as melhores formas de impedir ou usufruir dessas circunstâncias. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Continuando, Oliveira (2001) cita que o universo em que a empresa se inclui, está fora de seu controle, mas pode afetar seu comportamento e vice-versa.

Oliveira (2001) ainda complementa informando que se deve considerar uma série de tópicos no momento da análise, os principais são:

- Mercado internacional, nacional e regional;

- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos econômicos financeiros;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mão de obra; e
- Concorrentes.

Para Oliveira (2001), “considera-se como oportunidades de uma organização, situações em que está realmente tem condições e/ou interesse de usufruir”. Caso contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça.

Oliveira (2001) define oportunidades como “variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”. Em contrapartida interpreta ameaças como “variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

2.8.4. Análise do Ambiente Interno

No Sistema Interno da empresa são determinados os pontos fortes e fracos.

Oliveira (2001) cita que “é fundamental para o sucesso da estratégia que a área de atuação da empresa seja escolhida considerando o que ela melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser puxada pelas suas principais capacidades”. Com isso o mesmo cita alguns fatores a serem considerados:

- Novos produtos;
- Promoção;
- Comercialização;
- Estrutura;

- Recursos humanos;
- Recursos financeiros;
- Tecnologia.

Para Padoveze (2003) “as forças e fraquezas referem-se aos aspectos internos da organização comparados com a competição e as expectativas do mercado, isto é, se comparativamente os negócios atuais estão relativamente bons ou não”.

Oliveira (2001) conclui que “Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para empresa, em relação ao seu ambiente. Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para empresa, em relação ao seu ambiente”.

2.8.5. Análise SWOT

Depois de analisadas as oportunidades e ameaças e identificados os pontos fortes e fracos, a organização pode obter a matriz SWOT que traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, à medida que seus concorrentes crescem e o ambiente em sua volta modifica, haja vista adaptar a organização às mudanças. Segue abaixo os passos que devem ser seguidos pelas organizações para a obtenção da referida matriz:

- Dividir todos os pontos fortes identificados em dois grupos, os que estão e os que não estão associados a oportunidades potenciais ou ameaças latentes em seu setor;
- Dividir os pontos fracos da mesma forma, associando a oportunidades e ameaças;
- Construir uma matriz com quatro quadrantes;
- Incluir os pontos fortes e pontos fracos da organização, juntamente com as oportunidades e ameaças do setor em cada um dos quatro quadrantes.

A análise SWOT é uma ferramenta que fornece uma orientação extremamente útil que na maioria das partes é fundamental o bom senso devendo ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito

pela organização. No primeiro momento é necessário corrigir o que está errado e depois aproveitar as oportunidades identificadas pela empresa no mercado de atuação. Em seguida deve-se dar atenção a outros problemas e áreas. Segue abaixo as etapas que devem ser abordadas durante a análise:

- Eliminar possíveis pontos fracos da empresa, identificados em áreas nas quais você enfrenta ameaças graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico;
- Capitalizar as oportunidades descobertas onde sua empresa tem pontos fortes significativos;
- Corrigir possíveis pontos fracos identificados em área que contém oportunidades potenciais;
- Monitorar as áreas nas quais foram identificados os pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis riscos latentes.

Em síntese, a estratégia da utilização da matriz SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos onde existem riscos ou ameaças e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

Mediante estas análises entende-se que as organizações não podem deixar que o seu negócio fique limitado às oportunidades em que possui as forças exigidas pelo mercado e sim devem adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores bem como devem atentar para a conscientização de que muitas vezes um negócio vai mal não porque faltam a seus setores ou departamentos as forças necessárias, mas porque não trabalham em equipe. Portanto, é muito importante avaliar os relacionamentos interpessoais e interdepartamentais como parte da auditoria do ambiente interno. E para isso é necessário ter em mente também que os pontos fortes só podem ser considerados fortes se suas capacidades e insumos estiverem alinhados aos fatores críticos de sucesso da empresa, que são pré-condições internas referentes às habilidades e os recursos que a empresa precisa necessariamente ter o respectivo sucesso e a estes devem ser incluídos a mais nova tecnologia, o serviço mais simpático, o marketing mais brilhante ou a melhor localização.



Figura 3 – Modelo Análise SWOT.

Fonte: CHIAVENATO, I.; SAPIRO, 2003

2.8.6. Formulação de Metas e Objetivos

Para elaborar Metas e Objetivos da Organização deve-se fazer a pergunta “Onde queremos chegar” e “O quê”, são resultados quantitativos e qualitativos (essenciais a sobrevivência) que a empresa deverá alcançar em determinado período, como efeito das estratégias eleitas.

Para Rodrigues (2009), os objetivos são entendidos por resultados quantitativos e qualitativos desejados pela empresa. O autor ainda menciona que metas são resultados quantitativos mensuráveis a se realizarem em prazo estipulado especificamente, ou seja, a meta mensura o que o objetivo deseja alcançar em forma de números.

De acordo com Costa (2007), os objetivos e metas também têm a finalidade de propor desafios ao planejamento estratégico. Quão maior e mais arrojado forem os objetivos e metas, mais desafiador será o planejamento. Segundo o entendimento de Rodrigues (2009), os objetivos podem ser classificados segundo natureza, forma e prazo. Referente à natureza, os objetivos podem ser gerais ou específicos. Quanto à

forma, eles podem ser quantitativos ou qualitativos e, por fim, em relação ao prazo, de curto ou longo prazo.

Thompson e Strickland (2002, apud RODRIGUES et al, 2009) fazem um importante adendo ao tema. Os autores ensinam que os objetivos, do ponto de vista empresarial, possuem dois conteúdos: financeiro e estratégico. Quanto ao financeiro, sua importância repousa no sentido de assegurar recursos para a sobrevivência em curto prazo. Em face ao conteúdo estratégico, desempenham papel importante na construção do hoje em prol do sucesso futuro.

Os objetivos e metas têm papel fundamental no planejamento estratégico. Ao se estabelecerem prazos e quantificarem os resultados, os objetivos e metas tornam o planejamento mais fácil de ser executado. É importante atentar-se que os objetivos, assim como as estratégias, devem atender as necessidades da organização. Os objetivos e metas devem ser tangíveis e não um sonho no imaginário do executivo. Os mesmos devem ser definidos em conjunto entre os executivos.

2.8.7. Formulação de Estratégia

O planejamento estratégico prevê o futuro da organização considerando curto, médio e longo prazo. Consiste em saber o que e de que maneira deve ser executado, sendo crucial para o sucesso da organização.

Para Littler (2000), o processo de formulação de estratégia de uma empresa, representa o mapa de informações antecipadas, para a organização competir no mercado.

De acordo com Carvalho (2008), em estratégia empresarial, existe uma relação entre visão, missão, objetivos, estratégia e valores. Com isso permite conhecer o "para onde se quer ir" enquanto a restante estratégia permite resposta ao "por onde se pretende ir".

Quinn e Voyer (apud MINTZBERG, 2001) retratam a formulação de estratégia como um processo de aprendizado iterativo, no qual o estrategista desenvolve gradativamente a estratégia em sua mente e orchestra sua aceitação na organização.

Para Porter (1991), “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição”.

O processo de formulação e implementação de estratégias empresariais representa um dos aspectos mais importantes que os administradores têm de enfrentar, e espera-se que o processo seja desenvolvido da melhor maneira possível, resultando numa otimização dos resultados da empresa.

A formulação da estratégia empresarial é complexa, podendo ser modificada ao longo do tempo, devido sua trajetória percorrida.

Mintzberg (apud OLIVEIRA, 1991) aponta as seguintes características da formulação de estratégia:

- a estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os administradores tomam decisões significativas para o seu futuro, lançando novas luzes sobre o horizonte estratégico da empresa;
- a estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente: algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos administradores, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades. No primeiro caso ocorrem estratégias de solução de problemas e, no segundo, estratégias de procura de novas alternativas;
- as decisões estratégicas não são programadas e muito menos previstas com antecipação. Elas são tomadas quando as oportunidades e os problemas ocorrem. Nesse sentido, as decisões estratégicas são contingenciais e baseadas em juízo de valor;
- como não é possível prever com clareza quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se extremamente difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva;
- os administradores são pessoas preocupadas com muitas demandas e solicitações simultâneas e são continuamente bombardeados com 62 informações, ideias e problemas. Ademais, o ambiente de formulação de estratégias é complexo demais, pois os executivos são incapazes de desenvolver com profundidade certas análises de questões estratégicas. Assim, o desenvolvimento de alternativas para resolver problemas e a avaliação das consequências dessas alternativas são geralmente conduzidos sem muita precisão;
- os administradores não têm programas definidos para lidar com assuntos de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com

informações novas e incertas e o executivo pode assumir estreita e bitolada direção para a qual tende a levar sua empresa, como também pode avaliar impropriamente as oportunidades de acordo com sua visão das coisas; e

- o administrador alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas; entretanto, o primeiro aspecto ocorre com pouca frequência, e sempre que o executivo aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão de estratégia empresarial torna-se cada vez mais realista.

Desenvolver a estratégia dentro de uma organização é de extrema importância para seu sucesso. O mesmo auxiliará o gestor a analisar e gerir as mudanças e a traçar as vias de desenvolvimento coerente. Melhora significativamente o resultado servindo de instrumento de análise global e aprendizagem.

2.8.8. Implementação

A implementação apropriada e correta do Planejamento Estratégico na organização, é um dos principais fatores, caso contrário de nada adianta um ótimo Planejamento Estratégico se for usado de maneira errônea.

Para Kotler (1994), a implantação é o processo que transforma planos em ações propriamente ditas e assegura a execução dessas ações de modo a realizar os objetivos estabelecidos pelo plano.

Tendo visto que a implantação pode definir na qualidade final do Planejamento Estratégico, as organizações devem obter esforço não somente na criação, mas também na implantação do Planejamento Estratégico. Conclui-se que qualquer estratégia só é viável se a executada de maneira correta.

2.8.9. Feedback e Controle

Esta etapa final é a fase em que levantamos todos os pontos positivos, negativos e o quanto de nossos objetivos iniciais foram alcançados. Esse feedback é de extrema importância que terá como serventia como uma bússola, para nortear os próximos passos da empresa.

Após a realização do processo de avaliação, tomam-se as atitudes corretivas que sejam garantidas. Estas ações são definidas como a mudança que o administrador faz no modo como a organização funciona para garantir que ela possa alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva e eficiente e trabalhar de acordo com os padrões estabelecidos. A base para determinar como esta ação corretiva deve ser executada, é entender completamente as etapas do processo de controle estratégico e a forma como elas se relacionam com as principais etapas do processo do planejamento estratégico.

Para obter sucesso na etapa do controle estratégico, a organização deve ter informações válidas e confiáveis que reflitam, continuamente, as diversas medidas de desempenho organizacional. Os responsáveis por controlar a estratégia devem trabalhar tendo em vista o valor da informação, a conversão desta em conhecimento útil e prático capaz de revelar ou sinalizar qual a direção a ser seguida.

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo, sempre lembrando que o mercado vive em mudanças, devendo sempre trabalhar com esta flexibilidade de mudanças repentinas.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos, Oliveira (1999). O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo, Fachin (2003).

Para desenvolver a resposta do problema e seus objetivos, o presente trabalho será composto no formato de Monografia, sendo conduzido a caráter Qualitativo, embasado em referências bibliográficas como livros, revistas, artigos relacionados ao tema, sendo concluído com Estudo de Caso de uma Microempresa, desenvolvido através das etapas do processo do planejamento estratégico.

Pesquisas de natureza qualitativa envolvem uma grande variedade de materiais empíricos, que podem ser estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspecções, produções e artefatos culturais, interações, enfim, materiais que descrevam a rotina e os significados da vida humana em grupos. Esta abordagem qualitativa tem sido apresentada como *soft science*, principalmente por aqueles que adotam posições positivistas, assumindo que a realidade social seja estável e imutável, o que a tornaria candidata a estudos de natureza quantitativa que ofereceriam maiores oportunidades para explicação e generalização de resultados, Denzin e Lincoln (2000).

Há autores, entretanto, que destacam que dados de natureza qualitativa são “mais confiáveis” porque são fontes de descrições ricas que permitem que sejam preservados fluxos cronológicos, que sejam identificados achados inesperados, que sejam revistos modelos conceituais; enfim, esses dados são vívidos, têm sabores que acabam envolvendo muito mais o público ao qual se apresentam do que o fazem os números, tal a riqueza de interpretações que propiciam, Miles e Huberman (1994)

O Método do Estudo de Caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que não tenha objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica

(críticas inerentes aos métodos qualitativos, conforme já exposto). Os preconceitos existentes em relação ao Método do Estudo de Caso são externalizados em afirmativas como: os dados podem ser facilmente distorcidos ao bel prazer do pesquisador, para ilustrar questões de maneira mais efetiva; os estudos de caso não fornecem base para generalizações científicas; a afirmação de que estudos de caso demoram muito e acabam gerando inclusão de documentos e relatórios que não permitem objetividade para análise dos dados. Segundo Fachin (2001) estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica; assim, não são inerentes ao Método do Estudo de Caso.

O mesmo tem como objetivo descrever e entender o problema como um todo, com isso caracteriza-se como descritiva.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será desenvolvido estudo de caso da Microempresa EFX Design de Produtos Ltda.

Segundo Yin (2001, p.32): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Yin (2001) enfatiza ser a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por quê” e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados.

Por ter sido elaborado a partir dos dados de uma única empresa o autor Vergara, afirma:

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento, Vergara (2000).

O formato de desenvolvimento do Estudo de Caso será embasado no Planejamento Estratégico da empresa EFX Design de Produtos Ltda, englobando as suas etapas tendo como base a contextualização realizada no trabalho. O mesmo tem como foco iniciar-se no momento da inclusão do novo ramo de atividade sendo a partir de 2016.

4.2. COLETA DE DADOS

A coleta de dados será realizada através de entrevista com os Sócios, os mesmos descrevendo o histórico, detalhes, e linha de raciocínio que seguirão para elaboração de seu Planejamento Estratégico.

A etapa da coleta de dados, segundo Yin (2001), requer habilidades específicas do pesquisador, treinamento e preparação, desenvolvimento de um roteiro e a condução de

um “estudo-piloto”. Segundo Barros (2006) “o caso-piloto auxilia o pesquisador a melhorar planos, seja em relação ao conteúdo seja quanto aos procedimentos, que poderão ser previamente testados”.

4.3. HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa EFX Design de Produtos Ltda foi fundada em 22/02/2013, localizada no município de Colombo/PR, sendo seus Sócios Rafael Ferreira dos Santos e sua hoje esposa Andreia Albino Ferreira, contando com mais 3 (três) funcionários, sendo 1 (um) na Serralheria e 2 (dois) na produção de design de produtos. A mesma foi fundada com Capital Social de R\$30.000,00.

Seu ramo de atividade iniciou em Fabricação, Instalação e Serviço em esquadrias de metal, tendo como seus clientes as Construtoras Civil localizada na Cidade de Curitiba/PR, sendo desenvolvido toda parte de esquadrias de ferro predial, tendo como sua principal matéria-prima o Ferro.

Após 3 anos atuando neste mercado, em 07/2016 os sócios tendo visão que a crise econômica estava por chegar na área de construção civil decidiram criar mais um ramo de atividade, a mesma sendo acrescentada no mesmo CNPJ e local de negócio sendo ”Design de Produtos”, se enquadrando a industrialização de produtos, focando hoje em produtos para Floriculturas, tendo como sua matéria-prima chapa de PVC Expandido¹.

¹ PVC Expandido é um material que absorve pouca água, possui alta resistência a impacto, leveza e acabamento superficial constantemente uniforme, faz com que o PVC expandido seja um material muito usando na impressão digital direta na chapa (impressão U.V.) e comunicação visual externa.

 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA			
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 17.745.997/0001-01 MATRIZ		COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL	
DATA DE ABERTURA 22/02/2013			
NOME EMPRESARIAL EFX DESIGN DE PRODUTO LTDA			
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) EFX DESIGN DE PRODUTO			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 25.99-3-01 - Serviços de confecção de armações metálicas para a construção			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS 25.12-8-00 - Fabricação de esquadrias de metal 30.99-7-00 - Fabricação de equipamentos de transporte não especificados anteriormente 32.99-0-99 - Fabricação de produtos diversos não especificados anteriormente 43.30-4-02 - Instalação de portas, janelas, tetos, divisórias e armários embutidos de qualquer material 43.99-1-04 - Serviços de operação e fornecimento de equipamentos para transporte e elevação de cargas e pessoas para uso em obras 74.10-2-03 - Design de produto 77.39-0-99 - Aluguel de outras máquinas e equipamentos comerciais e industriais não especificados anteriormente, sem operador			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 206-2 - Sociedade Empresária Limitada			
LOGRADOURO ROD DA UVA		NÚMERO 1776	COMPLEMENTO
CEP 83.402-000	BAIRRO/DISTRITO ROCA GRANDE	MUNICÍPIO COLOMBO	UF PR
ENDEREÇO ELETRÔNICO		TELEFONE (41) 3657-0111	
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****			
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA		DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 22/02/2013	
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL			
SITUAÇÃO ESPECIAL *****		DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****	

Figura 4: Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – EFX Design de Produto Ltda. Fonte:
http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao2.asp

4.4. DESENVOLVIMENTO

A EFX Design de Produtos Ltda, visionou desde o início ser empresa familiar, sendo os sócios marido e mulher, tendo a visão de oferecer transparência, ética, respeito, com os funcionários, clientes e concorrentes, e atuação pautada na responsabilidade e assiduidade. Trabalham com objetivos a serem cumpridos a curto, médio e longo prazo, visando o crescimento econômico e sustentável através da construção de cenários e objetivos a serem buscados pela empresa. Pretendem ser o fornecedor destaque da Região Sul do país de produtos para Floricultura, tendo a pretensão de industrializar

produtos diferenciados dos já existentes no mercado, devido sua matéria-prima ser diferenciada, pois seus concorrentes trabalham com MDF não podendo pegar umidade ou expostas em área externa e a EFX com PVC Expandido podendo pegar umidade, sendo lavável, podendo ser utilizado tanto em área interna como externa.

Sua missão sempre foi a satisfação do cliente sempre buscando melhorar, trabalhar de perto com o mesmo para suprir suas necessidades, cumprir prazos estipulados buscando garantia máxima dos produtos e serviços equiparados com preço justo. Seus clientes são as Floriculturas de Curitiba e Região, Santa Catarina e Norte do Paraná.

Já com o Meio Ambiente é de ter o compromisso de efetuar o descarte de resíduos e matéria-prima em locais autorizados.

Para que o Planejamento Estratégico da empresa seja realizado com sucesso, os sócios efetuaram a análise de identificar no seu ambiente externo suas Oportunidade e Ameaças, sendo discriminadas em:

- **Oportunidades:** se tratando de uma microempresa, até o momento visa o mercado interno; contam fornecedores de matéria-prima localizado em Curitiba, sendo tanto de origem nacional como importado; devido sua matéria-prima ser diferenciada até o momento não contam concorrentes no Sul do Brasil; bom atendimento e relacionamento com clientes e fornecedores;
- **Ameaças:** crise econômica; tempo que demanda para conquistar do mercado; aceitação da matéria-prima; equipe técnica profissional reduzida;

Já no Ambiente Interno, contam seus Pontos Fortes e Fracos, sendo distribuídos em:

- **Pontos Fortes:** seus clientes sendo do ramo de Floriculturas, a maioria de produtos do mercado mantem um padrão de design e matéria prima, sendo sempre os mesmos produtos, a EFX veio com intuito e trazer um diferencial para as floriculturas trazendo novos produtos, e com qualidade diferenciada; sua forma de venda inicial foi conter representante comercial dos produtos

em Santa Catarina e Norte do Paraná, e a venda em Curitiba e Região é efetuada por um dos Sócios; Utiliza a mesma estrutura física para os 2 ramos de atividade; possível desenvolver diversos produtos com a máquina e sua matéria-prima;

- **Pontos Fracos:** Como seus produtos são considerados artesanais, devido a montagem ser realizada manualmente, demanda maior tempo, com isso deve conter uma grande demanda para se manter a empresa, seus funcionários, e baixo custo final;

Tendo a descrição dos pontos das Análises Interna e Externa, conseguimos montar a Análise SWOT da Empresa:

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
	Forças	Fraquezas
I n t e r n o	<ul style="list-style-type: none"> *Produto com diferencial, devido sua matéria-prima ser PVC Expandido; *Contém representante comercial em Santa Catarina e Norte do Paraná; *Utiliza a mesma estrutura física para os 2 ramos de atividade; *Com sua matéria-prima possibilita desenvolver diversos produtos; *Bom atendimento e relacionamento com clientes e fornecedores; 	<ul style="list-style-type: none"> *Produtos artesanais demandam mais tempo para finalizar sua industrialização; *Deve-se conter linha de produção rápida para que o custo final do produto seja baixo; *equipe técnica profissional reduzida;
	Oportunidades	Ameaças
E x t e r n o	<ul style="list-style-type: none"> *Contém fornecedores de Matéria-prima em Curitiba (tanto origem Nacional como Importado); *Não contém concorrentes do mesmo produto no Sul do Brasil; *Atuação diversificada na linha de produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> *Crise econômica; *Tempo que demandam para conquistar todo o mercado; *Aceitação da matéria-Prima;

Quadro 1 – Análise SWOT Empresa EFX Design e Produtos Ltda

Tratando-se de suas Metas e Objetivos tiveram muito cuidado e atenção, sempre tendo em mente que para alcançar os objetivos é necessário estipular metas. Seu principal objetivo é atingir o fornecimento de produtos para 100% das Floriculturas de Curitiba e Região, para que isso aconteça, estipulou meta de alta capacidade de produção, para que ocorra esta produção, ofereceu treinamento a seus funcionários de como lidar de forma mais rápida e prática com a máquina de corte, com isso enquanto a máquina efetua o corte os funcionários em paralelo efetuam a montagem, foi necessário desenhar uma

linha de produção e controle de fabricação por produtos, com isso economiza material e tempo, pois os desenhos dos cortes sendo bem elaborados, economiza espaço na chapa (sua matéria-prima), manter estoque dos produtos de maior saída, estipular rotas para visitas e entregas a seus clientes.

A Estratégia utilizada aconteceu, após algum tempo de empresa de seu único ramos de atividade sendo serralheria na industrialização de esquadrias de ferro, foi se notando a baixa de demanda de trabalho, aviso de bolha imobiliária, e em reuniões com seus Clientes (Construtoras) as mesmas informaram que algumas construtoras saíam do Estado e outras teriam grandes quedas de Contrato de Obra, com isso os Sócios entraram em um consenso de criar mais um ramo de atividade, para não ficar refém somente de um, ainda mais tendo conhecimento do cenário que estava por vir.

Um dos Sócios tinham conhecimento de manuseio de máquina de corte que a mesma utiliza como matéria-prima tanto MDF² e PVC, e desenho em programa específico industriais. Tendo a visão que é um mercado tem muito a ser explorado, com reservas adquiridas com a Serralheria efetuaram a compra de uma máquina e começaram a industrializar alguns produtos.

Tendo conhecimento que iriam seguir com mais um ramo de atividade solicitaram a inclusão de mais uma atividade no mesmo CNPJ, e também utilizaram o mesmo espaço físico, tendo assim dois ramos de atividade no mesmo CNPJ e mesmo espaço físico, conseguindo assim administrar de perto os dois ao mesmo tempo.

Em paralelo, tinham que focar em algum ramo de atividade, conhecendo um pouco de características e produtos de Floricultura, devido um dos Sócios ser filha de Proprietários de uma Floricultura situada em Curitiba/PR, sendo a mesma, floricultura, distribuidora de plantas para outras floriculturas e prestadora de serviço de Paisagismo e Jardinagem para pessoa física e jurídica, tiveram como estratégia industrializar produtos para Floriculturas, pois com a empresa da família facilita a construção de carteira de clientes com maior rapidez e mantém o foco em um ramo de produtos.

Após todas as etapas do Planejamento Estratégico desenhado, visão, missão, análise interna e externa, estratégia as mesmas foram Implementadas, de forma que realizada inicialmente as primeiras vendas em paralelo no momento da distribuição das plantas as Floriculturas, com isso a EFX apresentava seus novos produtos no mercado, efetuava suas primeiras vendas e passava credibilidade a seus novos clientes devido o

² MDF é a sigla de Medium Density Fiberboard, que significa placa de fibra de média densidade, e é um termo em inglês. MDF é uma sigla internacional e é um material oriundo da madeira, fabricado com resinas sintéticas.

histórico de fornecedor da família. Sempre utilizando a matéria-prima PVC Expandido, para conter seu diferencial de outros fornecedores. Para atingir seu objetivo, busca sempre estar em contato pessoal com os compradores e proprietários das floriculturas para verificar a necessidade e oportunidade de novos produtos. Para ganhar mercado, disponibiliza amostras em novos clientes para os mesmos sentirem como será a venda, com isso abre portas e confiança a novos clientes, para que com o tempo a EFX consiga atingir seu principal objetivo de distribuir seus produtos a 100% das floriculturas de Curitiba e Região.

Com a execução das etapas do Planejamento Estratégico sendo realizada minuciosamente de acordo com o que elaboraram, mês a mês realizavam feedback diante seus resultados obtidos, a EFX Designs de Produtos Ltda conseguiu verificar seus acertos e erros, com isso podendo sempre efetuar novas melhorias e forma de se trabalhar para que cada vez mais aja evolução tanto na qualificação de mercado e em seu financeiro. Consideram seu segredo para que cada vez mais aja crescimento se atentar a particularidades de seus clientes, independente da demanda manter a qualidade de seus produtos, tratamento especial com clientes e seus funcionários, manter controle e acompanhamento de um todo da empresa, pois cada função e setor tem sua importância, reconhecem que o mercado vive em constante mudança obrigando-os a acompanhar essa evolução.

Com a utilização da ferramenta, os sócios conseguiram enxergar a importância de um Planejamento Estratégico em uma empresa, visualizaram que a realidade exige uma maior flexibilidade nos processos gerenciais das empresas, bem como de uma ferramenta que as auxiliem na tomada de decisões e com a grande variação do mercado, mesmo quando à microempresa, notaram que é essencial estudar a empresa, colocar no papel e somente após colocar em ação.

Para os mesmos, o PE tem como definido uma ferramenta que orientou a empresa a adaptar seus processos e sua estrutura organizacional ao ambiente mutável e competitivo, objetivando o seu desenvolvimento e crescimento perante o mercado. Serviu como uma bússola para orientar o caminho a ser percorrido e o que deve ser modificado, com isso é possível atingir suas metas que consequentemente atinge seus objetivos, resultando no sucesso da empresa.

Mediante a elaboração, implementação e feedback, conseguem reconhecer e afirmar a importância de conhecer sua empresa, saber sua identidade, ter clara a visão e missão podendo aprimorar com o tempo, estudando seu ambiente interno e externo,

conseguindo identificar seus pontos fortes/fracos suas oportunidades e ameaças, colocando em sua rotina o controle de acompanhamento, reconhecem que por algumas vezes não atingiram seu objetivo da forma e tempo desejado, mas contendo sua ferramenta, foi muito mais fácil para avaliar onde tiveram que efetuar as modificações necessárias. Portanto, a importância do planejamento no universo administrativo está relacionado diretamente ao futuro de qualquer organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Com o estudo realizado por meio de pesquisa bibliografias e estudo de caso da empresa EFX Design e Produtos Ltda, pode-se dizer que a utilização da ferramenta Planejamento Estratégico é essencial para o desenvolvimento das empresas, considerando tanto as empresas de pequeno como grande porte. Apesar de possuírem um papel de extrema importância na economia brasileira, as microempresas enfrentam um problema constante no momento de tomada de decisões estratégicas. O planejamento estratégico pode ser uma técnica administrativa que pode solucionar esse problema enfrentado pelas pequenas organizações.

O desenvolvimento do estudo teve o intuito de apresentar os conceitos do Planejamento Estratégico, e a aplicação do mesmo desenvolvido com estudo de caso de um empreendimento. Foi necessário analisar a administração deste empreendimento, caracterizar a natureza, estabelecer a visão e a missão e definir de forma clara os objetivos e as metas, analisar o ambiente interno e externo da organização, junto com seus pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças e, mostrar suas estratégias. Com a implantação do PE é possível obter visão geral da empresa, tanto no presente como no futuro, e curto, médio e longo prazo. Todas estas etapas tinham por objetivo, responder o objetivo geral e os objetivos específicos propostos pelo trabalho. Tendo como base conceitual que o PE é um processo que tem por objetivo buscar um futuro desejado, mostrar caminhos e meios de torna-los realidade, os sócios da EFX afirmam que a empresa obteve sucesso devido o seu PE, destacam que efetuaram a elaboração e executaram seu PE da melhor forma, e vivem em constantes mudanças acompanhando o mercado e necessidades de seus clientes.

O estudo como um todo pode ser considerado como tendo seus objetivos atingidos de forma adequada, pois todos os objetivos levantados no momento da elaboração do projeto, conseguiram ser abordados e desenvolvidos ao longo da pesquisa.

Enfim, para viabilizar a aplicação de um PE. nas microempresas, a metodologia deve ser objetiva, simples, e realista uma vez que os gestores desejam sucesso de sua empresa.

Conclui-se que o Planejamento Estratégico, é uma ferramenta de gestão muito importante para Microempresas. Ter o conhecimento de si, conhecendo seus valores e

sua cultura, analisando o ambiente em que a empresa esta inserida e possuindo uma visão do futuro, ela acaba possuindo uma vantagem competitiva muito grande diante de seus concorrentes, pois mesmo tendo objetivos e metas desafiadoras, ela formula as estratégias e consegue alcançar seus sonhos e objetivos.

Portanto o planejamento estratégico diz respeito a atividades que levam à definição da missão da organização, e dos objetivos e ao desenvolvimento de estratégia que possibilitem o sucesso no seu ambiente.

Como recomendações futuras, sugiro a elaboração de novos estudos e aplicação relacionados a Planejamento Estratégico em Microempresas, pois existem muitos trabalhos desenvolvidos sobre grandes empresas, mas poucos trabalhos e estudos sobre o processo de planejamento estratégico em microempresas no Brasil. A maioria dos autores afirmam que planejamento podem ser aplicados em qualquer tipo de empresas, mas poucos abordam este assunto dentro das Microempresas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASFORTH, B.; MAEL, F. Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, v. 13, p.19-63, 1996.
- BARNEY, J. B.; HESTERL, W. Administração estratégica e vantagem competitiva. 3ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.
- BARROS NETO, J. P.; FORMOSO, C.T. O conteúdo da estratégia de produção: uma adaptação para a construção de edificações. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 39-52, jan./mar. 2002. Disponível em: <http://www.antac.org.br/pdf/revista/artigos/Doc1614.pdf>. Acesso em 25 nov. 2006.
- BETHLEM, A. Gestão de Negócios: uma abordagem brasileira. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1999.
- CARVALHO JÚNIOR, L. C. As Estratégias de Crescimento das Empresas Líderes e o Padrão de Concorrência das Indústrias Avícola e Suinícola Brasileiras. Tese de doutorado. Dissertação (Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1997. Disponível em: <http://www.deps.ufsc.br/teses97/carvalho/>. Acesso em: Mai/2017.
- CASTOR, B. V. J. Tamanho não é documento: Estratégia para a Pequena e a Micro empresa Brasileira. 1ª. ed. Curitiba: Belmiro Valverde Jobim Castor, 2006.
- CHARNOV, Bruce H.; MONTANA, Patrick J. Administração. São Paulo: Saraiva, 1999/2000.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicações. 11ª. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2004.
- COSTA, E. A., Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DOLABELA, F. Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados; 1999.
- DRUKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor. Editora Pioneira, 1987., FARIA, José Carlos. Administração-Introdução ao Estudo. São Paulo: Livraria Pioneira; Editora, 1994.

DUARTE, Ednei Magela. O empreendedorismo nas Micros e Pequenas Empresas: um estudo aplicado à cidade de Pará de Minas/MG. Pedro Leopoldo, 2013.

ELIAS, N. Estudos sobre a gênese da profissão naval: cavalheiros e tarpaulins. *Mana*, v. 7, n. 89, p.116, 2001.

FACHIN, O. Fundamentos da metodologia. São Paulo: Atlas, 1993.

FARIA, José Carlos, Administração: introdução ao estudo. Sao Paulo : Pioneria, 1994.

GERBER, M. E. O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido. São Paulo: Saraiva, 1992.

GURALNIK, D. Webster's New World Dictionary, Second Edition, 1986.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 22ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Prentice, 10ª ed. 2000.

LEONE, N. M., As especificações das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, p. 91-94, Abr/Jun/1999.

LUECKE, R. Ferramentas para empreendedores: ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios. Rio de Janeiro: Record, 2007.

LITTLER, K. et al. A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector. The International Institute of Banking and Financial Services, The University of Leeds, Leeds LS2 9JT, UK, *International Journal of Information Management*, v. 20, p. 411-428, 2000.

MAROLLI, Gisele. Desenvolvimento Local: um estudo baseado na importância das Micros e Pequenas Empresas no município de Pitanga/PR. Canoinhas, 2011.

MEGGINSON, L.C; MOSLEY, D.C; JUNIOR, PH. P. Administração- conceitos e aplicações. 4 ed. São Paulo: Harbra,1998

MINTZBERG, Henry. Et. al. Safári de Estratégia. Porto Alegre: Ed. Bookmam, 2004.

NETO, S. P. ; SALES, A. H. L. Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Anais do ENANPAD – XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA,Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas 1998.

OLIVEIRA, D. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 13 edição, São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R.; Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia e Práticas. 15ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed., 2ª Reimpressão - São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, C. L. Controladoria: Estratégica e Operacional. 1ª. ed. São Paulo: homson, 2003.

PALERMO, Fernanda Kellner de Oliveira. As micros e pequenas empresas como propulsoras do desenvolvimento econômico e social. Jus Navigardi, 55, Março, 2002.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, Estratégia de empresas. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SEBRAE: Planejamento Estratégico. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em Nov/2016.

SEBRAE: Micro e Pequenas Empresas. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em Mai/2017.

SEBRAE: Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em Mai/2017.

SERRA, F. A. R.; TORRES, A. P.; TORRES, M. C. S. Administração estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores Ltda, 2004. 178p.

SOUZA, M. C. A.F. Pequenas e médias Empresas na reestruturação industrial. Brasília: Sebrae, 1995.

STRATEGIA: História do Planejamento Estratégico. Disponível em :
<http://www.strategia.com.br/Alunos/2000-2/Historia/INDEX.HTM>, acesso em
Mai/2017.

STONER, James A., FREEMAN, R. Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, M. C. Gestão Estratégica. 1ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

TAVARES, D. A. Gestão de Pequenas e Médias Empresas em Cabo Verde: estudo de caso Ilha de Santiago. Cabo Verde: Instituto Piaget, 2008.

VASCONCELLOS, Paulo de Filho; PAGNONCELLI, Dernizo. Construindo Estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 6ª edição. Rio de Janeiro. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000.

WORLD BANK. Doing Business no Brasil. 2006. Disponível em:
www.doingbusiness.org/documents/doing_business_in_brazil_portuguese.pdf Acesso
em Mai/2017

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark e PARNELL, John. Administração Estratégica: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.